



Liebe Leserin, lieber Leser

Nun wird es bei den meisten Unternehmen immer stärker in den Finanzzahlen sichtbar. Dieses Jahr entwickelt sich grundlegend anders als die vorhergehenden. Um Krisen zu begegnen, gibt es im Finanzbereich einige Stellhebel. Erfahren Sie im ersten Beitrag, welche Einflussfaktoren es im finanziellen Krisenmanagement gibt und wie eine finanzwirtschaftliche Analyse angegangen werden kann.

Neuerungen gibt es auch im Bereich Aktienrecht. Die laufende Revision bringt Änderungen beim Rückerstattungsanspruch. Lesen Sie im zweiten Beitrag, was sich ändert und welche Auswirkungen dies auf die Bilanzierung des Rückerstattungsanspruchs hat.

Viele Buchhaltungen nutzen ein Lohnsystem für die Lohnabrechnung. Doch aufgepasst, Automatisierung ist gut – Kontrolle ist besser. Unser Best-Practice-Fall zeigt diesen Monat auf, wo es sich bei der Lohnabrechnung lohnt, genauer hinzuschauen.

Homeoffice ist die aktuelle Arbeitsform für viele. Kurz mal bei einem Teammitglied vorbeischaun ist nicht mehr möglich. Dies hat auch grosse Auswirkungen auf die Führung und Organisation eines Teams. Worauf dabei geachtet werden soll, zeigt unser Leadership-Beitrag anhand von neun Leitsätzen auf.

Ich wünsche eine spannende Lektüre.

S. Bernhard
Sabine Bernhard, Product Managerin
Finanzen & Steuern WEKA

Finanzielles Krisenmanagement – Stellhebel und Einflussfaktoren

Das Coronavirus wird sich schnell sehr gravierend auf Gewinn und Liquidität vieler Unternehmen auswirken; die langfristigen Konsequenzen sind heute noch nicht abzusehen. Aufträge und Auftragsbestände sind auf null zurückgefahren. Die Erwartungen für die nächsten Wochen und Monate sind verheerend. Zahlreiche Existenzen sind bedroht. Zügige finanzwirtschaftliche Analysen sind in jedem Unternehmen nötig, um die Folgen abzuschätzen und die für das Unternehmen richtigen Massnahmen zu treffen.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Dipl.-Ing. Andreas Keck

Das Reifegradmodell finanzielles Krisenmanagement

Viele Unternehmen haben in den letzten zehn Jahren eines stetigen Wachstums wenig dazu beigetragen, eine finanzielle Stabilität zu erreichen. Diese Versäumnisse werden nun offengelegt.

Die vier wichtigsten Finanzgrössen für eine solide Finanzstruktur sind die Kennzahlen:

- Eigenkapitalquote – als Indikator der finanziellen Stabilität
- Kapitalrendite – als Indikator der Ertragskraft
- Cashflow zu Umsatz – als Indikator der Wachstumsfinanzierung

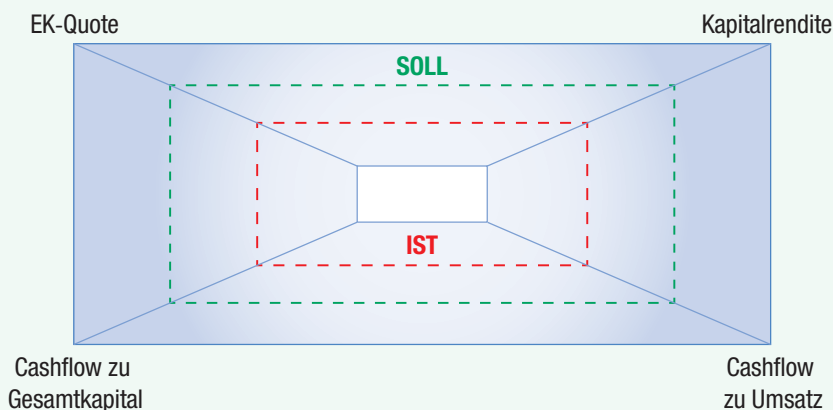
- Cashflow zu Gesamtkapital – als Indikator für die Zeitdauer der Entschuldung

Anhand der vier Grössen können sich die Unternehmen positionieren, sowohl im Ist als auch im Soll, und erkennen daraus die Ansatzpunkte der Gestaltung (siehe Praxistipp zur Umsetzung einer finanzwirtschaftlichen Selbstbewertung). Wichtig sind dabei Benchmarks und nicht allein eigene Vergangenheitswerte.

Die sechs Gestaltungsfelder des Finanzradarsystems

Das finanzielle Corona-Finanz-Radarsystem zeigt die sechs relevanten Gestaltungsfelder,

PRAXISTIPP ZUR UMSETZUNG EINER FINANZWIRTSCHAFTLICHEN SELBSTBEWERTUNG



1. 50 Punkte
2. 100 Punkte
3. 150 Punkte
4. 200 Punkte
5. 250 Punkte

- Bewerten Sie sich anhand der vier Kriterien.
- Formulieren Sie Ihren Zielwert.
- Hinterlegen Sie die relevanten Massnahmen.



Liquidität ersten, zweiten und dritten Grads

Liquiditätsgrade messen die statische, zeitpunktbezogene Liquidität und sollen als Kennzahlen darüber Aufschluss geben, ob das Unternehmen liquide ist oder ob Zahlungsschwierigkeiten zu erwarten sind.

Je nach in die Betrachtung einbezogenen liquiditätsnahen Bilanzposten unterscheidet man die Liquiditätskennzahlen

- Liquidität 1. Grads (Barliquidität, cash ratio),
- Liquidität 2. Grads (einzugsbedingte Liquidität, quick ratio) sowie die
- Liquidität 3. Grads (umsatzbedingte Liquidität, current ratio).

Die Kennzahlen Liquidität 1 und 2 und 3 sind wichtige Indikatoren, um zu erkennen, wie schnell Forderungen und Bestände zu Geld umzuwandeln sind. Je länger der Zeitraum, desto schwieriger wird es, die geplanten Liquiditätswerte zu realisieren. Modische Textilien sind nach der Saison auch mit hohen Preisnachlässen nicht mehr zu verkaufen. Das Ostergeschäft im Hotelbusiness ist nicht mehr aufzuholen. Die Aktualität der Produkte oder die Bonität der Kunden sind wichtige Einflussfaktoren. Daher ist parallel der Finanzmittelbedarf zu ermitteln und auf Reduktion zu überprüfen. Wo können geplante Ausgaben verschoben oder reduziert werden? Wo kann ich auf Investitionen verzichten oder diese zeitlich verschieben? Alle Einzelgrößen finden sich im Liquiditätsplan wieder.

Gestaltungsfeld Working Capital Management – Freisetzen von gebundenem Kapital

WCM ist ein Feld von grosser Relevanz, hier lässt sich oft schnell gebundenes Kapital freisetzen. Im ersten Schritt ist die Ineffizienz im Umlaufvermögen sichtbar zu machen, die in Phasen des Wachstums nicht beachtet wurde.

Mit Geld sollte man sparsam und effizient umgehen. Es muss aber auch investiert werden, damit ein Unternehmen überhaupt funktioniert. Während viele Methoden dabei helfen sollen, Investitionen in Maschinen, Anlagen und Beteiligungen zu bewerten und den Einsatz damit zu optimieren, gehen Unternehmen

um die Liquiditätssituation des Unternehmens einzuschätzen (siehe Abbildung 1). Ordnen Sie sich pro Dimension ein, wo Sie sich aktuell befinden und wo Sie zukünftig hinwollen.

- Reifegrad 1: nicht bekannt
- Reifegrad 2: Datenerfassung und Datenanalyse begonnen
- Reifegrad 3: begonnen mit der Umsetzung
- Reifegrad 4: weitgehend realisiert
- Reifegrad 5: erfolgreich umgesetzt

Gestaltungsfeld Liquidität – Sichern der Zahlungsfähigkeit

Das Gestaltungsfeld Liquidität hat die primäre Aufgabe die Zahlungsfähigkeit des Unterneh-

mens für die kurzfristige Zukunft zu sichern. Aktuelle empirische Untersuchungen zeigen dass vierzig Prozent der Unternehmen noch über Liquidität für die nächsten 30 Tage verfügen und weitere 30% über Liquidität für die nächsten 60 Tage. Danach droht die Illiquidität.

Viele Unternehmen sind in die Liquiditätsfalle geraten. Daher ist es wichtig, die Einzahlungen und Auszahlungen täglich zu verfolgen, um frühzeitig Lücken zu erkennen. Alle Einzahlungen und Auszahlungen sind mit Risikofaktoren zu hinterlegen, denn in Krisenzeiten ist immer mit Zahlungsverzögerungen und -ausfällen zu rechnen.

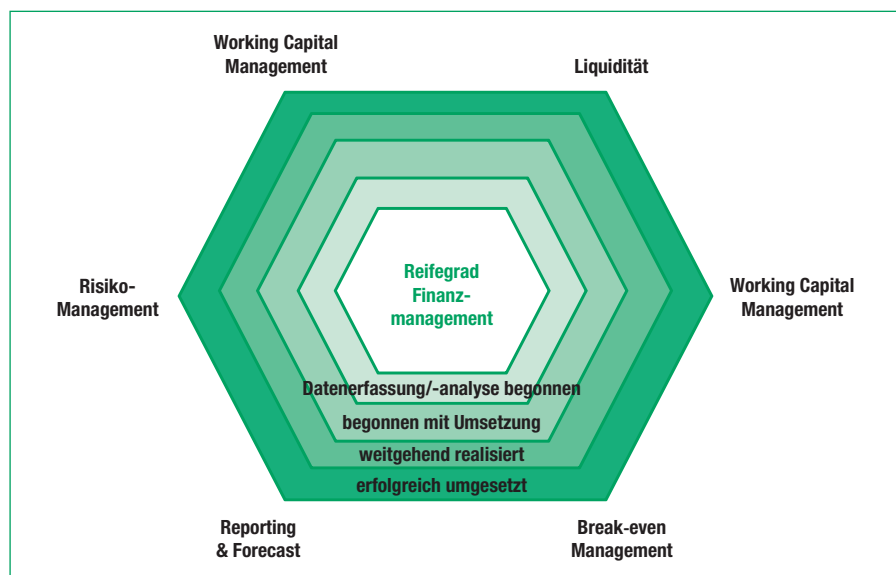


Abbildung 1: Reifegrad Finanzmanagement mit den sechs Gestaltungsfeldern



mit ihrem Umlaufvermögen oft recht nachlässig um.

Im Rahmen des Working Capital Managements schaut man sich das Umlaufvermögen und das dort gebundene Kapital genauer an. Dahinter stehen meist Prozesse, die dazu führen, dass mehr «arbeitendes Kapital» gebunden ist, als eigentlich notwendig wäre. Überall werden Sicherheitspuffer eingebaut und wird die Effizienz nicht geprüft.

Im Fokus sind vor allem:

- Lagerbestände in Form von RHB, Work-in-progress und Fertigwaren
- offene Forderungen
- fällige und überfällige Verbindlichkeiten

In diesen Bilanzpositionen und den damit verknüpften Bereichen sollen ineffiziente Abläufe und Handlungsweisen identifiziert und vermieden werden. Der Umgang mit dem Umlaufvermögen soll verbessert werden, die Kapitalbindung durch hohe Lagerbestände, unbezahlte Kundenrechnungen oder Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten soll minimiert werden. Das Working Capital Management will dafür die notwendigen Methoden und Werkzeuge an die Hand geben.

Gestaltungsfeld Kostenmanagement – Kosten senken, Rendite sichern

«Wir müssen Kosten sparen!» Oder: «Es darf nichts kosten.» Das hören Mitarbeiter und Führungskräfte allenthalben von ihren Vorgesetzten, wenn sie mit Ideen und Konzepten kommen, wenn sie Chancen aufgreifen und das Unternehmen voranbringen wollen. Am schlimmsten ist es in der Krise, wenn die Liquidität knapp wird. Dann soll schnell gespart werden, «koste es, was es wolle».

Oft ist das zu kurz gedacht. Korrekt ist: Das Kostensparen oder besser das Kostenmanagement soll dazu beitragen, dass das Unternehmen Gewinn erzielt und im Wettbewerb fit bleibt. Ärzte raten allen Menschen: Nur durch regelmässige Bewegung und gute Ernährung bleibt man gesund und vermeidet Übergewicht. Genauso kommt es bei Unternehmen darauf an, regelmässig und nicht erst in der Krise die richtigen Stellschrauben für das Kostenmanagement zu finden und diese auf «wirtschaftlich» einzustellen. Allerdings gilt für

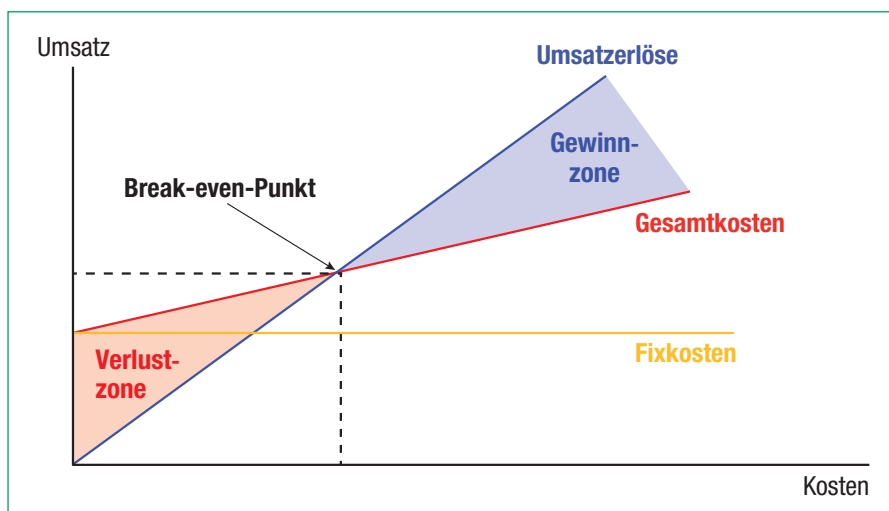


Abbildung 2: Illustration Break-even

Unternehmen wie für alle Menschen: Hungern macht auch nicht gesünder. Beim Kostenmanagement geht es deshalb darum, die richtige Balance zu finden. Aktives Kostenmanagement ist daher eine permanente Aufgabe aller im Unternehmen und nicht allein des Controllings.

Das Kostenmanagement umfasst alle Planungen und Aktionen im Unternehmen, die direkt darauf ausgerichtet sind, Kosten zu identifizieren, zu analysieren, unnötige Kosten aufzudecken, zu vermeiden oder zu verringern.

Gestaltungsfeld Break-even-Management – Break-even-Punkt flexibilisieren

Der Break-even-Punkt ist eine zentrale Grösse und muss heute sehr flexibel betrachtet werden. Die gigantischen Nachfrageschwankungen, die Corona verursacht haben, müssen auch zu einem flexiblen Break-even-Management führen (siehe Abbildung 2).

Gestaltungsfeld Risikomanagement – Risiken erkennen und reduzieren

Das Risikomanagementsystem (RMS) stellt die Gesamtheit aller Massnahmen zur Erkennung, Analyse, Bewertung, Kommunikation, Überwachung und Steuerung von Risiken dar. Dabei werden Risiken, unter denen allgemein die durch Ungewissheit bedingten möglichen negativen oder positiven Abweichungen zwischen Handlungsergebnissen und gesetzten Zielen verstanden werden, in diesem Zusammenhang in der Regel auf die negativen Abweichungen, d.h. die Verlustgefahr, beschränkt. Das RMS ist Teil des gesamten Managementsystems, wobei dieses sozioöko-

nomische System weniger als ein greifbares Gebilde, sondern eher als Gesamtheit von formalen Strukturen und konkreten Durchführungs-gestaltungen zu verstehen und den Controllingssystemen zuzurechnen ist. Ein formalisiertes Ablaufschema stellt somit lediglich eine notwendige, nicht aber hinreichende Voraussetzung für ein RMS dar. Daher müssen die Unternehmensführung und die Mitarbeiter für das Risiko ihres Handelns sensibilisiert werden, sodass sie dieses erkennen und bewerten sowie die unternehmenszielkonforme Risikobehandlung beherrschen.

Das RMS erfordert ein Risikofrühwarnsystem, welches Risikoidentifikation, Einzelrisikobewertung, Risikokommunikation, Risikoaggregation und Risikobericht umfasst, sowie ein Risikoüberwachungssystem und ein Risikobewältigungssystem. Explizit gesetzlich verpflichtend sind zunächst nur die ersten beiden Bestandteile, die auch Gegenstand der Abschlussprüfung sind. Die Notwendigkeit zur Einrichtung eines Risikobewältigungssystems kann aber aus der allgemeinen Sorgfaltspflicht des Vorstands abgeleitet werden. Risikomanagement ist mithin ein kontinuierlicher Risikoerkennungs- und Risikobewertungsprozess, der stets mit entsprechenden Risikobewältigungsentscheidungen verbunden werden muss. Es stellt einen permanenten Prozess dar, der ausschnittsweise und situativ im Risikobericht abzubilden ist. In Wissenschaft und Praxis sind zahlreiche Ansätze und Instrumente für die einzelnen Teilkomponenten des Risikomanagementsystems entwickelt worden, die zusammenfassend als Bestandteile des

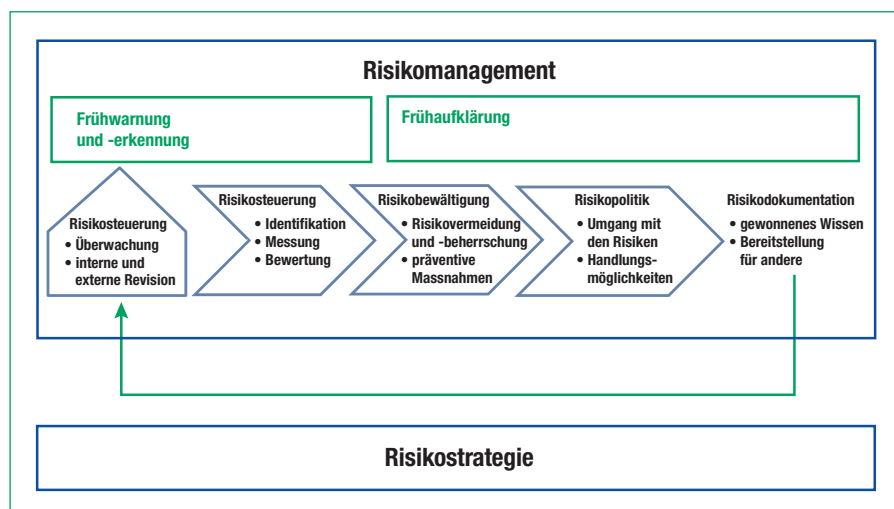


Abbildung 3: Illustrierung Gestaltungsfeld Risikomanagement

Risikocontrollings angesehen werden können (siehe Abbildung 3).

Da im Unternehmen unzählige Risiken auftreten können, sollte man die Top-five-Regel anwenden. Die fünf wichtigsten Risiken sind auszuwählen nach Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit und mit Massnahmen zu hinterlegen und regelmässig zu reporten. Treten diese Risiken ein, ist das Unternehmen gefährdet.

Gestaltungsfeld Reporting & Forecast – dynamisches Führungscockpit

Alle Kennzahlen und Massnahmen sind in einem Führungscockpit zu zeigen, zu analysieren und in ihrer Entwicklung zu berichten (siehe Abbildung 4).

Der Reporting-Takt hängt stark vom Geschäftsmodell ab, im Einzelhandel ist ein tägliches Reporting entscheidend, im Anlagenbau reicht ein monatliches Reporting.

Die Datenlage für das Reporting ist in den Unternehmen sehr unterschiedlich. Während manche beim Reporting quasi in Informationen zu ertrinken drohen, verfügen andere über so wenige Informationen, dass sie ihre Aufgaben nicht erfolgreich bewältigen können. Doch unabhängig davon, wie viele Daten zur Verfügung stehen, hat das Reporting im Kern zwei Ziele:

- Das Reporting liefert gute und klare Steuerungsinformation für den Empfänger.
- Das Reporting ist einfach und schnell zu erstellen.

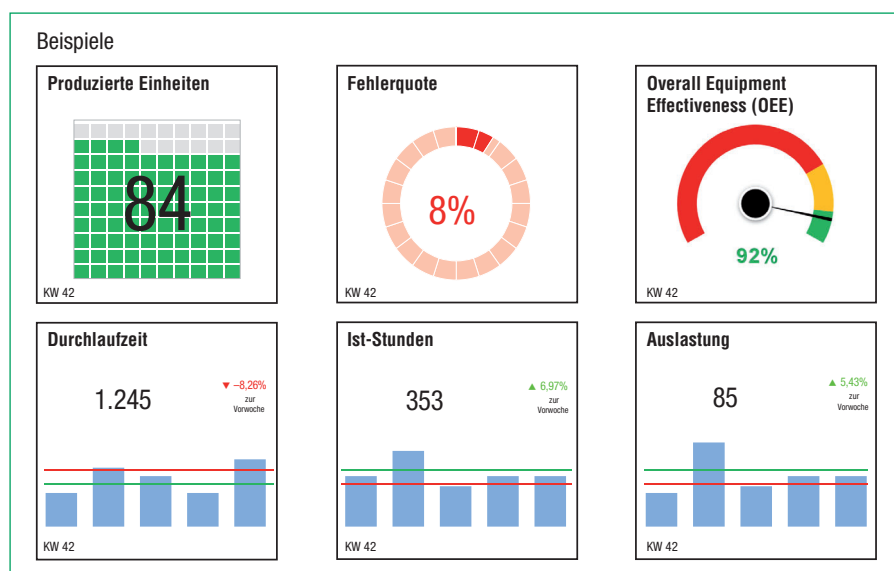


Abbildung 4: Aufbau eines Kennzahlen-Dashboards als Kennzahlen-Cockpit

Daher benötigen wir zum einen eine klare Zielorientierung, um nur die Informationen aufzunehmen beziehungsweise zu verarbeiten, die auch einen Mehrwert für die Zielgruppe darstellen. Zum anderen brauchen wir eine gute Struktur, um den Leser durch den Report leiten zu können. Der richtige Zuschnitt eines Reports ist keine einfache Aufgabe und kann nur in engem Dialog zwischen dem Ersteller und den Empfängern gelöst werden.

Kennzahlensysteme nutzen

Die Betrachtung einzelner Kennzahlen isoliert ist gefährlich und kann zu Fehlschlüssen führen. Daher ist ein integriertes Kennzahlensystem notwendig und hilfreich.

Fazit und Empfehlungen

Die Corona-Pandemie hat die Unternehmen unerwartet getroffen, und sie waren nicht darauf vorbereitet. Dadurch sind die Unternehmen voll in der Krise getroffen worden. Zehn Jahre andauerndes Wachstum hat den Blick für die Liquidität verbaut. Dadurch muss nun schnell gehandelt werden, denn die Liquidität ist der Sauerstoff des Unternehmens, ohne diesen wird das Unternehmen – ähnlich wie wir Menschen – ersticken und nicht überleben.

Die Fördermittel, Kreditzusagen und Steuerstundungen helfen, die nächsten Wochen zu überleben, aber das Management der Unternehmen ist aufgerufen, selbst Hand anzulegen und für ausreichend Liquidität zu sorgen. Das finanzielle Krisenradarsystem hilft für die Orientierung und zeigt, wo die primären Ansatzpunkte sind.

AUTOREN



Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.



Andreas Keck, Dipl.-Ing., Studium Betriebsorganisation und Arbeitswissenschaften an Westsächsischer Hochschule in Zwickau/Dresden. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich auf die Einführung von prozessorientierten Businessmodellen für die Organisation 4.0 und Digitalisierung spezialisiert.